

学校编码: 10384

学号: 17920121150848



分类号____密级____

UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

福建奔驰国产零件供应商风险管理对策研究

**A Research on Fujian Benz Local Parts Suppliers Risk
Management Countermeasures**

施 龙

指导教师姓名: 许志端 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 4 月

论文答辩时间: 2015 年 5 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

本文立足于福建奔驰汽车工业有限公司的实际情况，从风险管理的视野出发，依据供应链管理的基本概念和理论，进行国产零件供应商风险管理对策研究。为顺利实现换代车型项目 VS20 成功量产的目标而努力，同时也总结、积累相应的经验作为企业经营的借鉴。

本文参照“霍尔三维结构”构造风险管理总体模型进行分析，从时间维、逻辑维和知识维的三维结构出发来研究相应的风险管理方法。在本文中，将项目的不同阶段划分作为时间维，将风险识别、风险评估、风险控制这三个风险管理的维度作为逻辑维，将涵盖风险管理方法的各类知识作为知识维。

结合福建奔驰 VS20 车型零件国产化项目投资系统分析，围绕国产零件供应商风险管理的目标，本文将“霍尔三维结构”与质量风险管理、成本风险管理、开发风险管理、交付风险管理这四方面的分析结合起来，构成了福建奔驰国产零件供应商风险管理的总体思路。

本文分析了福建奔驰国产零件供应商风险管理现状、存在问题以及原因，从而有针对性地进行风险管理对策研究，进行相应的风险管理效果评价。建议结合车型项目实际情况，综合运用并改进各种风险管理办法。

通过本文的研究，进一步认识了国产零件供应商风险管理的规律与方法，有利于建立科学合理的风险管理体系，有利于实现不断优化的风险管理目标，有利于增强企业的市场竞争力。

关键词：风险管理；福建奔驰；供应商

Abstract

Based on the actual situation of Fujian Benz Automotive Industry Co., LTD., according to the basic concepts and theories of supply chain management, this thesis is prepared. The main purpose of it is to do the research on Fujian Benz local parts suppliers risk management countermeasures, for successfully achieving the goal of generation model project VS20 SOP (start of production), also summarizing the corresponding experience as the reference to the enterprise management.

With reference to the “hall three dimensions structure” (time, logic, knowledge), the overall risk management model is created. The different phases of the project are considered as time dimension. The risk identification, risk assessment, and risk control of risk management are considered as logic dimension. All kinds of knowledge including risk management methods are considered as knowledge dimension.

Combining VS20 vehicle model parts localization project investment system analysis, considering the goals of local parts supplier risk management, this thesis integrates the “hall three dimensions structure” and the risk management of quality, cost, development and delivery together. With these efforts, the overall frame of Fujian Benz risk management is constituted.

With the analysis of Fujian Benz risk management current status, problems and reasons, this thesis analyses the targeted countermeasures in risk management, and the corresponding risk management effect evaluation. It is suggested that the risk management shall be by comprehensive use with improvement.

With this thesis, it helps to further understand the rules and methods of local parts supplier risk management. It is beneficial to establish scientific and reasonable system of risk management. It is beneficial to realize the goal of risk management in the continuous optimization. And it is beneficial to enhance competitiveness of enterprises in the market.

Keywords: Risk Management; Fujian Benz; Local Parts Suppliers

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景及意义.....	1
第二节 研究内容和分析框架.....	4
第二章 供应商风险管理的理论基础.....	7
第一节 供应链风险管理的基本概念.....	7
第二节 供应商风险管理的主要方法.....	9
第三章 福建奔驰供应商风险管理现状及存在问题分析	16
第一节 福建奔驰供应商风险管理现状.....	16
第二节 福建奔驰供应商风险管理存在问题分析.....	21
第三节 本章小结	26
第四章 福建奔驰供应商风险管理的对策研究.....	28
第一节 福建奔驰供应商风险管理的目标和总体思路	28
第二节 福建奔驰零件国产化项目投资系统分析.....	32
第三节 意向供应商选择阶段风险管理.....	39
第四节 国产零件和模具开发阶段风险管理.....	49
第五节 量产阶段风险管理.....	52
第六节 本章小结	64
第五章 福建奔驰供应商风险管理的效果评价.....	65
第一节 评价的指标体系.....	65
第二节 对策实施的效果和不足.....	68
第三节 本章小结	68
第六章 结论和建议	70
参考文献	72
致 谢	74

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Research Background and Motivation	1
Session 2 Research Structure	4
Chapter Two Theory of Suppliers Risk Management	7
Session 1 Supply Chain Risk Management Basic Definition	7
Session 2 Suppliers Risk Management Method	9
Chapter Three Fujian Benz Risk Management Status	16
Session 1 Current Status of Risk Management	16
Session 2 The Problem of Risk Management	21
Session 3 Chapter Summary	26
Chapter Four Countermeasures of Suppliers Risk Management	28
Session 1 Risk Management Goal and Structure	28
Session 2 Project Investment Analysis	32
Session 3 Risk Management in LOI Supplier Selection Phase	39
Session 4 Risk Management in Parts and Tooling Development Phase	49
Session 5 Risk Management in Serial Production Phase	52
Session 6 Chapter Summary	64
Chapter Five Fujian Benz Risk Management Effect Review	65
Session 1 The Review Index System	65
Session 2 The Effects and Shortcomings of Countermeasures	68
Session 3 Chapter Summary	68
Chapter Six Conclusion and Suggestion	70
References	72
Acknowledgments	74

第一章 绪论

第一节 研究背景及意义

从宏观环境来看，全球经济形势处于动态平衡的阶段。随着社会经济的发展、生活水平的提高以及购买能力的提升，我国消费者的物质需求也在发生着变化，对中高端产品的需求显著增长。

从行业环境来看，我国汽车工业尤其是中高档商用车产业快速发展，现阶段主要途径是依靠合资合作与技术引进。通过引进国外最新的技术和产品，可以瞄准世界汽车制造技术制高点，锁定当今国际上最先进、最成熟、最可靠的产品和技术，进行引进消化吸收再创新，使企业在激烈的市场竞争中站在高起点上。但是，要想成为汽车强国，还需要技术的积累，新产品的开发和核心技术的掌握，一方面向汽车大国学习，积极引进，另一方面消化吸收，努力创造。通过技术引进，掌握核心技术，不断的技术积累和本土化生产，带动提升国内企业创新能力，支持民族工业发展，打造中国品牌，尽快向强国发展。如何形成具有较强国际竞争力的企业集团、尽快掌握关键核心技术研发、完善产品结构的调整、引进与自主创新更加紧密的结合、提升行业整体技术水平是我国实现从汽车制造大国向汽车强国转变的关键。在激烈的市场竞争中，风险与机遇并存，汽车企业需努力把握机遇、化解风险，不断提升在市场上的竞争力。

从企业环境来看，福建奔驰汽车工业有限公司将导入的奔驰VS20车型产品为奔驰NCV2换代产品，根据其特点，本项目在充分利用福建奔驰汽车工业有限公司现有厂区内的土建及公用设施的同时，对焊装、涂装、总装车间以及与其配套的其他设施等进行适应性改造，新增部分工艺、公用设备，在保持原有40000辆整车产能规模前提下，实现年产20000 辆VS20商务车。

依照我国汽车产业政策要求，遵循我国汽车产品结构优化升级的总体发展战略规律，福建奔驰汽车工业有限公司换代车型项目导入时间紧、投资金额大，国产零件的供应采取外包的形式，涉及到众多国内供应商国产零件的新开发工作，很有必要进行供应商风险管理。而且，福建奔驰汽车工业有限公司 2013 年

刚开始扭亏为盈，2014 年开始换代车型的导入工作，在这关键的时期，针对供应商的风险管理显得尤为重要。

从我国汽车零部件的供应商体系总体分类来看，可划分为国内零部件供应商、外资零部件供应商（包含国际或中外合资公司）这两大类型。借鉴如表 1-1 所示的汽车行业知名网络“盖世汽车网”联合《第一财经日报》共同展开的业界调查（调查时间为 2012 年 1 月 16 日至 29 日，参与人数 2980 位），可总体上把握国内零部件供应商和外资零部件供应商的主要差距，认清所面临的供应商管理的复杂度、不平衡性及困难^[1]。

表 1-1 国内零部件供应商和外资零部件供应商的主要差距

选项	比例
1. 核心技术积累缺乏	29%
2. 质量控制能力较弱	23%
3. 缺乏与整车厂同步开发经验和机会	16%
4. 企业管理模式陈旧	14%
5. 品牌影响力较弱	15%
6. 其他	3%

资料来源：盖世汽车研究院.调查：本土零部件企业何去何从.[J].中国配套供应商，2012，（2）：29-32.

福建奔驰汽车工业有限公司 VS20 车型项目的供应商体系同样也面临着供应商管理的复杂度、不平衡性及困难，目前的 59 家供应商分布情况如图 1-1 所示。在了解供应商体系的基础上，结合 VS20 车型项目国产化的前提内容的分析，有助于更好地把握供应商风险管理的努力方向。VS20 车型项目国产化战略方面的前提内容：遵循梅赛德斯-奔驰商务车全球本地化战略，采取的策略需适合中国本土条件规定以及市场需求。产品方面的前提内容：定义明确的车型产品组合和相应文件资料。商业利益方面的前提内容：零件国产化决定是基于积极的业务实际案例；监测在开发和制造阶段的国产化效益（包含变更管理）；使用本地原材料，如果没有可用的，则使用相似材料以及调整规格来替代；使用国内的耗材；尽量避免进口零部件子件；充分利用福建奔驰汽车工业有限公司研发中心测试设施。采购策略方面的前提内容：区分优先顺序，尽量争取进行多源采

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库